

إدارة الموارد البشرية [3]

الفصل الثاني (نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية)**أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية:**

✚ تُعرف الإدارة بأنها:

مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

✚ وتشمل هذه الوظائف :

- تحديد الأهداف. - التخطيط. - التنظيم. - التوجيه (التنفيذ). - الرقابة وتقييم الأداء.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الوظائف:

وبتطبيق مفهوم العملية الإدارية على إدارة الموارد البشرية فإنها تكون:

➤ **أهداف الموارد البشرية :**

ولهذه الأهداف جانبين هما : **المنظمة والأفراد.**

● **أهداف المنظمة :** التي تسعى لتحقيقها هنا هي :

الكفاءة والفاعلية / التجانس / الاستقرار / تطوير وتنمية المهارات / تحقيق الانتماء والولاء ... الخ.

● **أما أهداف الأفراد فأهمها ما يلي :**

فرص عمل جديدة / ظروف ومناخ عمل جيد / العدالة في الأجور والمعاملة / فرص للتقدم الوظيفي / الاستقرار والأمن الوظيفي / تقديم الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية غيرها ... الخ.

➤ **تخطيط الموارد البشرية :**

وتبدأ عملية التخطيط هنا بفحص الأهداف ومعرفة فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة تجاه مواردها البشرية.

إن أهم خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية يمكن حصرها في:

✓ تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة بالمنظمة.

✓ تقدير حجم العمالة المطلوبة.

✓ تحليل الوضع الراهن.

✓ تحليل سوق العمل.

✓ تحليل العجز أو الفائض الكمي أو النوعي.

✓ كيفية مواجهة العجز أو الفائض.

➤ تنظيم شؤون الموارد البشرية:

ويمكن تحديدها في :

- ✓ تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية بالمنظمة.
- ✓ اختيار نمط إدارة الموارد البشرية (مركزية - لا مركزية).
- ✓ تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- ✓ تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (إدارات - أقسام - وحدات).
- ✓ تحديد السلطات الإدارية والمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية.
- ✓ تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات.

➤ توجيه الموارد البشرية (التنفيذ):

تتضمن هذه العملية سلسلة من الأعمال يقوم بها المديرون والتي من شأنها وضع الخطط موضع التنفيذ، وتشمل هذه الأعمال ما يلي :

- ✓ شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- ✓ تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى بالمنظمة.
- ✓ التغلب على المعوقات ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
- ✓ دعم التعاون بين الأفراد في قطاعات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم.
- ✓ حل الصراعات والمشكلات المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ حل الشكاوى وسماع المقترحات بما يؤدي لتحقيق الأداء الجيد للأعمال.

➤ الرقابة:

والهدف منها هو التأكد من أن العمل الذي تم أو يتم تنفيذه يسير وفق الأداء والخطط المطلوبة وهذا يستلزم تحديد المعايير، وتقييم الأداء

وقياسه، ثم التصحيح، وتشمل عملية التقييم ما يلي:

- ✓ تقييم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
- ✓ تقييم أنظمة وسياسات وأهداف الموارد البشرية.
- ✓ تقييم إجراءات وقواعد العمل (التعيين ، التدريب ، الإجازات).
- ✓ تقييم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
- ✓ تقييم نظام الحوافز والأجور والرواتب.
- ✓ تقييم نظام المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ تقييم نتائج التدريب ومعدلات دوران العمل والغياب.

توجيه الموارد البشرية:

- ✓ إن توجيه الموارد البشرية : تعني: ارشاد – إصلاح – حل مشاكل.
- ✓ شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- ✓ تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
- ✓ التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ✓ دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
- ✓ حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.
- ✓ حل الشكاوي، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للأعمال.

الرقابة على الموارد البشرية:

- ✓ رقابة الموارد البشرية: إذا تم التخطيط و التنظيم و التوجيه و لم تتم الرقابة يكون هناك خلل في العمل الإداري، إذ يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض.
- ✓ تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم ، كطلب تقرير عن مدى الأداء مثلاً .
- ✓ تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية ويجب مراجعة السياسات بشكل منتظم.
- ✓ تقويم إجراءات وقواعد العمل : وهي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطط والقواعد، ثم نضع إجراءات وتنميط العمل والسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين.
- ✓ إن تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية، ما هي إلا الأساليب المستخدمة في التخطيط بصفة عامة.
- ✓ كما ان تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات، يتم بوضع خطة تدريبية في البداية، ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين وقيم النظم المستخدمة في التدريب، وكذلك الحوافز: هل ستكون حوافز مادية ومعنوية، وهل هي كافية أم يتم تعديلها.
- ✓ كما ان تقويم معدلات دوران العمل والغياب، المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها العامل في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى (عدم الاستقرار في العمل)، وكلما زاد معدل غياب العامل فإنه يدل على وجود مشكلة.

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:

- ✓ تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر حول أهمية إدارة الموارد البشرية .. ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و المسؤوليات والواجبات المسندة اليها.
- ✓ ويتضح ان المسؤولية التي تضطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة، وعليه فإن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارة الإنتاج والتسويق.
- ✓ ويرأس مدير هذه الإدارة عدة وحدات وظيفية موزعة حسب الاختصاصات.
- ✓ وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم سياسات وبرامج الموارد البشرية.
- ✓ وتقوم هذه الإدارات المختلفة بالتنفيذ، مع تقديم النصح والاستشارة عند الحاجة.
- ✓ وفي حالة وجود فروع خارجية للمنظمة فإن مدراء هذه الفروع ملزمون بتنفيذ السياسة العامة للمنظمة والتي تنظم أمور الموارد البشرية بالمنظمة: من توظيف ، تطوير ، حوافز ، وغيرها ... الخ.

تصنيف الوظائف في الجهاز المسنول عن الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> • مدراء الأقسام. • المدير العام للأقسام. • القيادة الإدارية. 	<ul style="list-style-type: none"> • السكرتارية. • الاستعلامات. • مشغل الحاسبات. • التحرير. • الصادر والوارد. • حفظ الملفات. • المساعدين الإداريين. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستشارات والتوجيه. • خبراء تقييم الوظائف. • خبراء تصميم وتحليل الوظائف. • خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز. • خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي. • خبراء التطوير والتنمية الوظيفية. • خبراء علاقات الموظفين.

- إن الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا.
- مثل مستشار الجودة، فهذه وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا.
- لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين قد يكون في مستوى الإدارة الوسطى ... وهكذا.

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
<ul style="list-style-type: none"> • العدالة في المعاملة. • الرحمة. • عدم الاستبداد بالرأي. • اختيار البطانة الصالحة. • تحري مصلحة المرؤوسين. • مراعاة تقوى الله والخوف منه. • الأمانة. • الكفاءة والمقدرة. 	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. • إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. • إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. • معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في العمل. • قدرة إقناع أصحاب المصالح. • الاستماع والإنصات الجيد. • تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. • القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.

المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف المهارات اللازمة لعمل المديرين لثلاث أقسام :

- **المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل: كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.
- **المهارات السلوكية:** وتهتم بالقدرة علي الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.
- **المهارات الفكرية:** وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.

ويلاحظ ان المستوي اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع أو مستوي المدير بالمنظمة.

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

- تختلف المنظمات في حجمها وأهدافها ومن ثم في نشاطاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- كما تختلف المسميات التي تصنف بها الجهات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:
 - إدارة الأفراد.
 - إدارة العلاقات الصناعية.
 - إدارة العلاقات الإنسانية.
 - إدارة شؤون الموظفين أو العاملين.
 - إدارة علاقات الموظفين.
 - إدارة الموارد البشرية.



تخطيط الموارد البشرية:

ويحدد هذا النشاط مجموعة من البرامج المتنوعة مثل :

- تخطيط الاحتياجات البشرية.
- تقدير حجم العمالة المطلوبة.
- تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة.
- تحديد القدرات والخبرات.
- تحديد عمليات الاختيار والتوظيف.
- تقويم الأداء والنقل.
- تحديد الفصل من الخدمة.

تنمية الموارد البشرية:

ويعتبر نشاط التدريب والتطوير من أهم أنشطة الموارد البشرية وأكثرها تكلفة وتشمل هذه النشاطات ما يلي :

- عمليات التأهيل والتدريب بمختلف أنواعه.
- إعادة التدريب متى لزم ذلك لإحداث التطور الوظيفي.
- عمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية بالمنظمة.
- التطوير الوظيفي.

التعويض (الأجرور والرواتب):

ويتناول هذا النشاط ما يلي :

- تقييم الوظائف ومقارنتها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- طرق تقييم الأجرور والرواتب.
- مقارنة الأجرور في المنظمة بالأجرور السائدة خارجها.
- كيفية إعطاء الزيادات في الأجرور وهل تعتمد المعايير الفردية في ذلك أم المعايير الجماعية.

صيانة الموارد البشرية:

والهدف من هذا النشاط هو :

- المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية.
- جعل المنظمة مصدر جذب وإغراء للكفاءات البشرية خارجها.
- الاهتمام بالمنافع المادية المباشرة وغير المباشرة.
- الاهتمام بالخدمات من صحية و تعليمية واجتماعية وغيرها ... الخ.
- الاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

علاقات الموظفين:

ويهتم هذا النشاط بما يلي:

- توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين.
- ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم.
- إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة في مجالات: الترقية ، التنقلات الوظيفية ، الاستغناء عن الخدمة ، الاستقالات ، التقاعد.
- وأخيراً إدارة مشكلات الموظفين ووضع قواعد الانضباط والجزاءات والشكاوى.
- تقليل العوامل التي تؤدي الي الاحتكاك بين الموظفين والإدارة وتقليل الشعور بعدم الرضا.
- التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بالمنظمة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى:

- إن إدارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم جداً مثله مثل الإدارات الأخرى.
- وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى.
- مثال : إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين ، أو تزود بموظفين لكنهم غير كفي ، فلا بد أن تكون العلاقة بين الإدارات قوية جداً.
- ماذا يفعلون في إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟
- تدبير الكوادر البشرية : استقطاب ، اختيار ، تعيين ، وتطوير ، وتدريب.
- تنمية الكوادر البشرية.
- المحافظة على الأمن والسلامة.
- علاقة الموظفين: مهمة جداً وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

إدارة الموارد البشرية [4]

الفصل الثالث (تحليل الوظائف ، توصيفها ، تصميمها)**مقدمة المحاضرة:**

- تتكون المنظمات من مجموعات من الأفراد يقومون بأداء أعمال مختلفة وفي إطار من التنسيق والتكامل من أجل تحقيق أهداف سبق تصورها وتحديدها وعلى ذلك يتحقق الهدف من التنظيم.
- فكل فرد مكلف بعمل ويؤديه وفق خطط محددة ومرسومة وعمله مرتبط ومكمل لأعمال أخرى في التنظيم وفي إطار من الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات المتبادلة والتنظيم ليس في الحد ذاته هدفاً ، وإنما وسيلة لتحقيق الهدف.
- وكما هو واضح في الخريطة التنظيمية فإن الصناديق الموجودة داخلها تمثل لنا مسميات الوظائف وحدود سلطات ومسئوليات كل منها وحدود العلاقات والمسئوليات الإشرافية.
- وهناك عدة فوائد من وجود خرائط تنظيمية في المؤسسات والشركات لعل أبرزها ما يلي **(٥ فوائد هي):**
 - 1) توضيح مسميات الوظائف بمختلف أشكالها في جميع المستويات.
 - 2) توضيح خطوط المسؤولية (أي من مسئول أمام من).
 - 3) تحديد المسئول عن كل إدارة أو قسم.
 - 4) تحديد نوعيات الإدارات والأقسام الموجودة.
 - 5) تحديد قنوات الاتصالات الرسمية والتسلسل الإداري.
- غير أنه من جانب آخر فإن الخرائط التنظيمية لا تظهر **(٥ نقاط هي):**
 - 1) وصف المهارات والمسئوليات اليومية للوظائف الموجودة في الهياكل.
 - 2) الاتصالات الفعلية التي تحدث بين الموظفين و الإدارات.
 - 3) مدى تشدد نظام الرقابة على الافراد أو تساهله.
 - 4) السلطة الحقيقية للمواقع الإدارية ونطاق القوة التي يتمتع بها شاغلوها هذه الوظائف.
 - 5) المؤهلات والمواصفات الشخصية المطلوبة لمن يشغل هذه الوظائف.
- ومن اجل ذلك فان عملية (تحليل الوظائف وتوصيفها) تقدم معلومات واسعة وتفصيلية للمنظمة ولمن هم خارجها يستعان بها في كثير من القرارات والممارسات اليومية كما سنرى لاحقاً.

تعريف عملية تحليل الوظائف:

- هي: مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.
- أو هي العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف وتحديد اطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلي الأدوات المستخدمة وظروف العمل: (مثل درجة الحرارة / الرطوبة / الضوضاء / الغازات ... الخ) .“

- إن خبراء إدارة الأفراد والموارد البشرية في سعيهم لجمع المعلومات عن الوظائف فإنهم ركزوا على الجوانب التالية (٦ جوانب هي):

- 1- الواجبات الوظيفية.
- 2- سلوكيات العمل.
- 3- الادوات المستخدمة.
- 4- معايير الأداء.
- 5- ظروف العمل.
- 6- تحديد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة.

وفيما يلي شرح موجز لكل نقطة سابقة:

(1) الواجبات الوظيفية :

وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات حيث يتم تحليل الوظائف ، وتحديد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد أيضاً كيفية تقييم الاداء وتوقيته.

(2) سلوكيات العمل :

وتتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة، مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرارات.

(3) الادوات المستخدمة :

مثل الآلات الحاسبة، والطابعة، والادوات المساعدة مثل: آلات النسخ أو الفاكس ، وآلات العمل المباشر في خطوط الانتاج ، كذلك تجمع بيانات عن المنتج المطلوب ، والمواد المستخدمة فيه ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والادوات.

(4) معايير الأداء :

وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقييم أداء الموظف ، (الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة).

(5) ظروف العمل :

وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

(6) وأخيراً: فإن تحليل الوظائف يحدد المواصفات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة مثل :

- مستوى التعليم. - نوع التدريب. - درجة الخبرة.

- الصفات الشخصية مثل: القدرات والاستعداد الذهني ، الذكاء ، الهوايات ، السمات الشخصية ... الخ.

أهمية تحليل الوظائف:

- إن تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة (٥ أهداف):

- (1) ان هذه العملية تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد وتمنع مثلاً الازدواجية والتداخلات المحتملة.
- (2) انه لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- (3) ان تحديد الاجر على العمل يجب ان يتم وفقاً لأهمية العمل واطار مسئولية شاغل العمل.
- (4) تستطيع المنظمة ان تحدد كمية العمل المطلوبة ومن ثم تحديد عدد الوظائف وعدد الافراد اللازمين.
- (5) وأخيراً ان المنظمة تستطيع تحديد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظائف المختلفة بها.

- إن عملية تحليل الوظائف تؤثر من حيث واجباتها ونطاق مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها، ومستوى المهارات المطلوبة في شغلها على سياسات الموارد البشرية في كثير من الجوانب (٦ جوانب هي):

(1) الاستقطاب والاختيار:

حيث تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة ، وخصائص الافراد الذين يجب ان يشغلوها ، ومن ثم فان عملية البحث عن الافراد الصالحين للعمل ، ومن ثم اختيار الافضل منهم يتم وفقاً لعملية المقارنة بين هذه البيانات وبين مؤهلات المتقدمين ، ولا تستطيع المنظمة من الناحية العملية قبول أفراد باقل مما تطلبه شروط الوظيفة ونطاق أعمالها.

(2) تحديد الأجور:

حيث ان عملية تحليل الوظائف تتناول طبيعة العمل المطلوب في كل وظيفة وحجم مسؤولياتها والظروف التي تؤدي فيها وشروط شغلها ، ومن ثم فإنها تعتبر وسيلة فعالة في تحديد مقدار الاجر المخصص لكل وظيفة ، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية ، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى والعكس صحيح ، في الوظائف ذات المسؤوليات الادنى أو المهارات الاقل أو مستوى خطورة اقل.

(3) تقويم الأداء:

عملية التقويم بطبيعة الحال تحتاج الى معايير للقياس ، وما يقدمه تحليل الوظيفة من اعباء والتزامات محددة يعتبر هو اساس القياس ، والاداء بمستوى اقل من هذه المعايير يعني ان هناك خللاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل ، أو خللاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الاساس.

(4) التدريب والتطوير:

تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف ، والتصنيف يتناول وبشكل موجز: مستوى المهارات المطلوبة في الموظف ، وإذا كان اداء الموظف لا يتناسب مع المعايير المحددة سلفاً فان ذلك قد يعني حاجة الموظف الى مزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف الى ذلك.

(5) الترقيات:

تقدم لنا عملية تحليل الوظائف اساساً جيداً لترقية الموظفين ولقدراتهم على تحمل مسؤوليات الوظائف وابعائها ، وكلما اثبت الموظف جدارته في عمل معين كلما كان ذلك مؤشراً على قدرته لتحمل مسؤوليات وابعاء وظيفة أعلى في التنظيم.

(6) تخطيط الاحتياجات البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من البيانات التي تم جمعها حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية حول وظائف الأفراد كماً ونوعاً. وكذلك تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجات المنظمة من الأفراد.

خطوات عملية تحليل الوظائف:

ويمكن حصر خطوات تحليل الوظائف على النحو التالي :

أ - تحديد الهدف من استخدام التحليل :

ان تحديد الهدف من استخدام التحليل يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية واسلوب جمعها. وهناك عدة طرق لجمع البيانات منها: قائمة الاستقصاء ، الملاحظات ، المقابلات ، سجل الموظف اليومي.

ب - جمع بيانات أولية : وأهم البيانات المطلوبة هنا هي :

✓ الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

✓ الهياكل التنظيمية للقطاعات.

✓ الوصف الوظيفي السابق (ان وجد).

وتظهر الخريطة التنظيمية للمنظمة موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى بالمنظمة، وكذلك مسماها، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.

اما خريطة القطاعات التفصيلية فتعطي بعداً أكثر للوظيفة، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعتها ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

ج - اختيار نماذج وظيفة تمثيلية :

وفي هذه الخطوة يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة (مثلاً، محاسب، سكرتير، مشغل حاسب، عامل خط تجميع ، ... الخ)

د - جمع معلومات عن الوظيفة :

وهذا هو بيت القصيد ، حيث يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث : واجباتها ، مسؤولياتها ، ظروف العمل الذي تؤدي فيه ، سلوكيات العمل .

هـ - مراجعة المعلومات المتحصلة :

في الخطوة السابقة مع الموظف المعنى بالوظيفة موضع التحليل وكذلك مع رئيسة المباشر، وذلك للتأكد من مدي صحة المعلومات ودقتها، ووضوحها.

و - استخلاص الوصف الوظيفي :

ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وظروف عملها، ودرجة الخطورة بها، كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف:

ويمكن تحديد أهم هذه الطرق في :

أولاً : المقابلات:

✚ وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الوظائف وهي :

- (1) مقابلات فردية مع الموظفين.
- (2) مقابلات جماعية مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة.
- (3) مقابلات مع المشرفين على الموظفين الذين هم على اطلاع كامل بالوظائف موضع التحليل.

✚ مزايا المقابلات:

تعد المقابلات أكثر أساليب جمع المعلومات لسهولةها، كما انها قد تكشف الى جانب الواجبات الاساسية التي يقوم بها الموظف بعض الاعمال العرضية التي قد يقوم بها من حين لآخر، أو الاتصالات التي قد تتم في اطار مسؤولياته، ولا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

✚ أهم سلبيات المقابلات:

هي نظرة بعض الموظفين الى هذه العملية كمقدمة لعمل يتعلق بعملية اعادة تقييم الاجور والرواتب ومن ثم فقد يميل بعض الموظفين الى المبالغة في تقدير أهمية أعمالهم ومسئولياتهم أو التقليل من أهمية بعض واجبات ومسئوليات وظائف أخرى.

ثانياً : الاستبيانات:

- يعتبر أسلوب الاستبيانات من أفضل أساليب جمع المعلومات عن الوظائف نظراً لسهولة وسهولته وعدم تناقض المعلومات الواردة به.
- ومن الناحية العملية يجب مراعاة تخطيط وبناء أسئلة الاستبيان بشكل يضمن الوضوح.
- وكذلك الدقة اللفظية وعدم ازدواجية التفسير، كما ينبغي أن تحدد الأسئلة بكفاءة من أجل تحقيق الغرض المطلوب.
- وقد تختلف قوائم الاستبيان في نوعية وطبيعة الأسئلة وفي بعض الاستبيانات قد تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة.
- وكلما جمعت قوائم الاستبيان بين النوع المفتوح والمغلق من الأسئلة كان ذلك أفضل من أخذ أسلوب الاتجاه الواحد.
- ومن أهم إيجابيات أسلوب الاستبيانات هو سرعة وكفاءة الحصول على المعلومات من أكبر عدد من الموظفين وهو أيضاً أقل كلفة قياساً بأسلوب المقابلات.

• ولكن من ناحية أخرى فان لأسلوب الاستبيانات عدة سلبيات نذكر منها:

- (1) انها قد لا تحقق الفائدة اذا كان مستوى التعليم منخفضاً بين الموظفين وان بعضهم يجهلون القراءة أو الكتابة.
- (2) احتمال سوء فهم المجيب على الاسئلة.
- (3) تحتاج الى جهود ضخمة في إعادة صياغة الاسئلة ثم تفرغ الاجابات وتحليلها.

ثالثاً : الملاحظة:

- ويتضمن استخدام هذا الاسلوب قيام المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال ، وملاحظة الجوانب المختلفة في ادائها من حيث: توقيت الاداء والتكرار ، و مدى صعوبة بعض جوانب العمل، ومدى كفاءة العمليات الانتاجية، وظروف العمل والمواد والمعدات المستخدمة في العمل.
- ومن خلال الملاحظة يستطيع المحلل اعطاء تقدير وحكم على طبيعة الوظيفة والجهد المطلوب لأدائها.
- إن ابرز ايجابيات هذا الاسلوب تبدو فيما يلي (٣ مزايا هي):

1. الحصول على بيانات واقعية قياساً بالأسلوبين السابقين.
2. توفر على العمال كتابة واجباتهم ومسئولياتهم بطريقة الاستببان وخاصة اذا كان مستواهم التعليمي والثقافي لا يؤهلهم لذلك.
3. تزودنا هذه الطريقة بحقائق خطوات العمل وتفصيله بطريقة منظمة.

- أما عيوب هذه الطريقة فيمكن ايجازها في (٣ عيوب هي):

1. قد لا تكفي البيانات المتجمعة عن الوظيفة لفهم حقيقة وجوانب الأداء.
2. لا تفيد في وصف بعض الوظائف مثل الوظائف المحاسبية.
3. قد يعترض بعض الموظفين علي ملاحظتهم اثناء العمل.

رابعاً: سجل الموظف اليومي:

- وهنا يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
- وقد يعاب علي هذا الاسلوب تحيز الموظف ومبالغته احياناً.
- إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلي أسلوب المقابلة يشكلان معاً رصداً موسعاً لتوصيف الوظيفة.
- غير انه يعاب على أسلوب السجل اليومي للعمل تحيز الموظف بالمبالغة لبعض جوانب العمل وتقليله لجوانب أخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف:

ونعرض فيما يلي بعضاً من هذه المشكلات :

1- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل:

- يخشى كثير من الموظفين من وظائفهم ، أو إعادة تقييم رواتبهم واجورهم عن الوظيفة.
- ومن اجل التغلب على هذه المشكلة فقد ترى الادارة اتباع ما يلي:

✓ التهيئة المبدئية لدى الموظفين.

✓ محاولة اشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.

✓ احاطة الموظفين من خلال تعهد كتابي، أو تصريح للمدير المسئول.

- 2- اما المشكلة الثانية فتتمثل في ضرورة تحديث المعلومات، والوظائف نفسها قد تكون عرضة للتغيير، اما من خلال اضافات جديدة للعمل، او تغيير الادوات المستخدمة، أو الهياكل التنظيمية، أو تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة.

• وهناك **طريقتان** يمكن اتباعهما للتحديث بالمنظمة وهما:

- ✓ قيام ادارة الموارد البشرية بأرسال نشرات أو خطابات للمشرفين طالبة منهم تزويدها بأي تعديلات أو اقتراحات على التحليل أو التوصيف الحالي للوظائف.
- ✓ الطلب من مدراء الإدارة أو الاقسام تزويد إدارة الموارد البشرية باي مرئيات أو اقتراحات حول الاوضاع الوظيفية الحالية سواء فيما يتعلق بتحليل الوظائف أو توصيفها ، أو تصنيفها.

3- إن عملية تحليل الوظائف تنتهي بعملية اخري هي توصيف الوظائف.

- هذا التوصيف بالنسبة للموظفين الجدد قد يعتبر في رأيهم بمثابة عقد عمل يحدد فيه التزاماتهم ومسئولياتهم.
- ومن ثم فان أية طلبات من رؤسائهم بأعمال عرضية جديدة قد يبدو في نظرهم مخالفة لعقد العمل.
- ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بإضافة فقرة جديدة عند تحديد واجبات الوظيفة هي القيام بأية واجبات إضافية حينما يطلب من الموظف ذلك.
- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وليس هناك شكلاً محددًا لبطاقة التوصيف ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة.

توصيف الوظائف:

يمكن القول إن: ابرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

- ✓ ماذا يعمل الموظف ، (المسمى الوظيفي).
- ✓ كيف يؤدي العمل (الواجبات والمسئوليات).
- ✓ ماهي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
- ✓ ماهي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة.

متطلبات الوظيفة:

- تحدد (متطلبات الوظيفة) الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة.
- ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها.
- وغالباً ما يتناول اطار متطلبات الوظيفة **أربعة جوانب** اساسية هي :
 - ✓ المعرفة: المستوى التعليمي - التدريب - الخبرات السابقة.
 - ✓ المهارات.
 - ✓ القدرات الخاصة.
 - ✓ السمات الشخصية: الذكاء / المظهر / الاستعداد الاجتماعي / ضبط النفس.

أولاً: المعرفة:

وتعني المعرفة ، كل ما يتوفر عند المرشح من علوم ومعلومات شخصية تتطلبها طبيعة الوظيفة.

ثانياً: المهارات:

وتتناول المهارات بعض الخصائص التي تتطلبها طبيعة الاعمال، مثل تشغيل الآلات ، استعمال الايدي أو الاصابع ، الدقة والسرعة ، قوة الملاحظة.

ثالثاً: القدرات الخاصة:

وهي القدرات التي يمكن ان تتطلبها المنظمات في شغل بعض الوظائف يمكن اجمالها فيما يلي :

القدرة على الابتكار، القدرة على التصرف في المواقف واتخاذ القرارات، القدرة على الحوار، والقدرة على التفاوض، القدرة على التعبير عن الذات، القدرة على إدارة الآخرين والتعاون معهم، والقدرة التحليلية والقدرة الكتابية، والقدرة على التكيف والعمل في ظروف غير ملائمة.

رابعاً: السمات الشخصية:

- حيث تتطلب بعض الوظائف مواصفات شخصية يجب ان يتميز بها من يشغل الوظيفة دون سواه (حسب نوع الوظيفة).
- وتحديد المواصفات الشخصية يحددها خبير إدارة الموارد البشرية أو الرئيس المباشر للعمل المطلوب .. وأهمها:
- الذكاء، سعة الصدر وحسن الخلق، الأمانة ، الاستقامة والإخلاص، الطموح والقيادة، السيطرة على النفس، الشجاعة، المظهر، القوة البدنية (في بعض الوظائف).

تصميم الوظائف:**تُعرف عملية تصميم الوظائف بأنها :**

- العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة.
- وتعريف آخر: **إن تصميم الوظيفة هو:** عمل من شأنه ان يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعتراب.

استراتيجيات تصميم الوظائف:

- إن عملية تصميم الوظائف تخضع للفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة.
- ويمكن هنا عرض أهم المناهج في هذا الخصوص وهي:
- منهج الإدارة العلمية.
- منهج العلاقات الإنسانية.
- منهج خصائص الوظيفة.
- المنهج الاجتماعي الفني.
- وكل منهج له أسلوبه في عملية التصميم، ولكل أسلوب مزاياه وعيوبه.